VALVE®

MANUAL PARA NUEVOS EMPLEADOS



MANUAL PARA NUEVOS EMPLEADOS

Una intrépida aventura
sobre qué hacer
cuando no tienes a nadie
que te lo diga

PRIMERA EDICIÓN
2012



A las familias
de los empleados de Valve.

Gracias por ayudarnos a construir
un lugar tan maravilloso.

Índice

Este manual no constituye un contrato laboral ni un régimen vinculante y está sujeto a cambios en todo momento. Valve o el empleado pueden rescindir el acuerdo laboral en todo momento, con o sin motivo, y con o sin preaviso. El acuerdo laboral con Valve es voluntario y nada de lo que se diga en este manual cambiará dicha situación.

Primera edición: marzo de 2012

Valve Corporation
Valve Corporation Bellevue, Washington (EUA)
www.valvesoftware.com

Diseñado por Valve
Fuente: ITC New Baskerville

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Prefacio

En 1996 nos propusimos hacer grandes juegos, pero sabíamos que primero debíamos establecer un lugar diseñado para impulsar esas grandes ideas. Un lugar donde individuos con un talento increíble pudieran transmitir sin impedimentos todo su empeño a millones de personas. Este manual es un breve compendio de nuestros principios, que esperamos que sirvan a todos aquellos que se unan a nuestras filas.

Si acabas de incorporarte, te damos la bienvenida. Aunque los objetivos de este manual son importantes, son vuestras ideas, talento y energía lo que de verdad harán que Valve continúe brillando en el futuro. Gracias por estar con nosotros, y sigamos haciendo grandes cosas.

Instrucciones de uso

Este manual no trata de los beneficios adicionales, ni de cómo configurar tu equipo de trabajo ni de dónde se halla el código fuente. Al principio, los métodos de trabajo de Valve pueden resultar contradictorios. Este manual trata sobre las decisiones que tendrás que tomar y cómo podrás enfocarlas. Básicamente, te enseñará a no perder los nervios durante tu estancia.

Si quieres conocer más detalles, utiliza la red interna oficial de Valve (**http://intranet**). Ahí encontrarás información de todo tipo, desde cómo construir un almacén de Steam (Steam depot) hasta si las gafas están incluidas en el plan de gastos flexibles (Flex Spending).

Este manual está en la red interna, por lo que se puede modificar. Cuando lo hayas leído, ayúdanos a mejorarlo para los que vengan detrás de ti. Sugiere nuevas secciones o modifica las que ya existen, completa el glosario o, si prefieres no editar nada, haz anotaciones y déjanos tus comentarios. Revisaremos los cambios entre todos y los incluiremos en las próximas revisiones.

1

Valve te da la bienvenida

Tu primer día



Fig. 1-1

Has superado las entrevistas, has firmado el contrato y por fin estás en Valve. ¡Felicidades! ¡Te damos la bienvenida!

Valve funciona de un modo muy especial que hará de esta la mayor experiencia profesional de tu vida, pero adaptarse lleva su tiempo. Este manual lo ha escrito gente que ha estado en tu lugar, para que los primeros meses no se te hagan cuesta arriba.

Datos importantes sobre Valve



Fig. 1-2

Valve se financia por sí sola. Nunca hemos recibido financiación externa. Desde el principio, esto ha sido fundamental para dar forma a la empresa y a sus prácticas empresariales con libertad.

Valve tiene los derechos de su propiedad intelectual. Somos la excepción a la regla en esta industria y para la mayoría de empresas de creación de contenidos de entretenimiento. No siempre ha sido así, sino que es el fruto de varias disputas legales con nuestra primera editorial tras el lanzamiento de *Half-Life*. Esto nos ha dado la libertad de tomar nuestras propias decisiones sobre nuestros productos.

Valve es algo más que una empresa de videojuegos. Al principio éramos una empresa de videojuegos bastante tradicional, y lo seguimos siendo, pero ahora tenemos una perspectiva mucho más amplia, lo cual es genial porque, como

resultado, hemos conseguido diversificar y hacer mejores juegos. Somos una empresa de entretenimiento, una empresa de software, la empresa de una plataforma, pero, ante todo, somos una empresa llena de gente apasionada por los productos que creamos.

Te damos la bienvenida al mundo plano

Las jerarquías sirven para mantener la previsibilidad y la repetitividad. Simplifican la planificación y facilitan el control de un gran grupo de gente desde arriba; por eso los organismos militares dependen tanto de ellas.

En cambio, cuando se trata de una empresa de entretenimiento que se ha pasado la última década dejándose la piel en contratar a las personas más inteligentes, innovadoras y con mayor talento del planeta, decirles a esas personas que se sienten en una silla y que cumplan órdenes les anula el 99 % de su valor. Queremos gente innovadora y, para eso, hay que ofrecerles un entorno en el que puedan crecer.

Por eso Valve es plana. Es una forma rápida de decir que no tenemos administración y que «nadie responde ante nadie». Tenemos un fundador o presidente, pero ni siquiera él es tu superior. Tú marcas el rumbo de esta empresa en dirección a las oportunidades y lejos de los riesgos. Tienes el poder de dar luz verde a los proyectos y lanzar los productos.

DIAGRAMAS ORGANIZATIVOS DE VALVE

(INTERPRETADOS POR LOS EMPLEADOS)

Diag. 1

gabe

todos

Diag. 2

todos

chet

Diag. 3

Diag. 4

Diag. 5

*

* "Soy nuevo; ¿alguien quiere un café?... ¿Hola?"

Fig. 1-3

Una estructura plana elimina las barreras organizativas entre tu trabajo y el cliente que lo disfruta. Todas las empresas dicen que «el cliente es quien manda», pero aquí esa afirmación tiene más peso. No hay ninguna barrera burocrática que te impida averiguar qué es lo que quiere el cliente y ofrecérselo.

Si estás pensando que vas a tener un montón de responsabilidades, estás en lo cierto. Por eso, contratar es lo más importante que harás en Valve *(véase «Contratar», en la página 43)*. Cada vez que entrevistes a alguien, tendrás que pensar no solo en si tiene talento o si sabe trabajar en equipo, sino también en si sería capaz de dirigir la empresa, porque es lo que tendrá que hacer.

* See Page 18, Fig 2-2

¿Por qué tu escritorio tiene ruedas?Digamos que esas ruedas están ahí para recordarte que siempre deberías estar pensando en qué lugar aportas más valor y moverte allí, pero también son ruedas en el sentido literal, porque eso es lo que son, y sirven para trasladar tu escritorio.

Verás que la gente se mueve con frecuencia; es normal que equipos enteros trasladen sus mesas para estar más cerca entre ellos. No hay una estructura organizativa que te impida estar más cerca de la gente a la que quieres ayudar o que quieres que te ayude a ti.

Como todo el mundo se mueve de un lado a otro en la empresa, es difícil encontrar a las personas; por eso tenemos **http://user**; échale un vistazo. Sabemos dónde están vuestros puestos o dónde están enchufados vuestros ordenadores, así que usa este sitio para localizar en el mapa a quien sea en cualquier momento.



2

Instalarse

Tu primer mes

Por fin has decidido dónde vas a colocar tu escritorio, ya sabes dónde está la cafetera* e incluso recuerdas el nombre de aquella persona que siempre te saluda. Ya se te han calmado los nervios. De hecho, sabes cada día consistirá en llegar al trabajo, afilar los lápices y encender el equipo, pero ¿luego qué?

La siguiente sección te guiará para elegir en qué vas a trabajar. Aprenderás cómo funcionan los proyectos y las camarillas y cómo salen los productos de la oficina de Valve.

*in the kitchen

Elegir tu trabajo

¿Por qué tengo que elegir mis propios proyectos?

Sabemos que otras empresas asignan a sus trabajadores un porcentaje de tiempo para dirigir sus proyectos personales. En Valve, ese porcentaje es del 100 %.

Como Valve es plana, los empleados no se unen a los proyectos porque se lo ordenen. En vez de eso, cada uno decide en qué trabajar siguiendo una serie de preguntas que se explican más adelante. Los empleados votan los proyectos con los pies (o con las ruedas del escritorio). Los proyectos fuertes son aquellos que tienen un valor tangible y se llenan enseguida. Esto significa que constantemente se llevan a cabo un montón de operaciones internas de reclutamiento.

Si trabajas aquí, es porque eres competente en tu trabajo. Todos querrán que trabajes en sus proyectos e intentarán convencerte de ello, pero la decisión será tuya. De hecho, a veces desearás que solo haya una persona diciéndote lo que deberías hacer en vez de recibir sugerencias de un montón de gente.

¿Cómo decido en qué trabajo?

Decidir en qué trabajar puede ser la parte más difícil de tu trabajo en Valve. Esto se debe a que, como ya sabrás, no se te ha contratado para desempeñar un rol en concreto, sino para que pienses constantemente qué es lo más útil que puedes hacer. Al final de un proyecto podrías acabar haciendo cosas muy distintas de lo que creías que era tu especialización principal.

No hay una regla de oro para elegir proyectos o tareas en Valve, pero convendría hacerse preguntas como las siguientes:

- De todos los proyectos en los que puedo trabajar, ¿cuál es el más útil?
- ¿Qué proyecto tendrá mayor impacto directo en los clientes? ¿Cuánto se beneficiarán del trabajo que produzco?
- ¿Hay algo que Valve no esté haciendo y que debería?
- ¿Qué me interesa? ¿Qué me resulta más gratificante? ¿Qué enriquece más mis aptitudes individuales?

¿Cómo sé qué proyectos están en desarrollo?

Jump on a team that's shipping!

Hay listas de los proyectos que se están llevando a cabo, pero la mejor manera de saberlo es, con diferencia, preguntando. Pregunta, no te cortes. Así descubrirás lo que se cuece por la empresa y te darás a conocer a tus compañeros. Mucha gente de Valve quiere y necesita saber qué te motiva, qué se te da mejor, qué te inquieta, en qué tienes experiencia, etc. Y para que se corra la voz hay que empezar por contárselo a la gente. Así, mientras tanteas el terreno conociendo los proyectos, también difundes tu situación a un importante grupo de personas.

¿Se te ocurre alguna idea de cómo comunicar internamente la situación de un proyecto o de la empresa? Estupendo. Ponla en práctica. Mientras tanto, recuerda que siempre hay un hueco para otra silla en el escritorio de la gente, así que busca esos huecos.

Objetivos a corto y largo plazo

Puesto que todos somos responsables de organizar nuestro trabajo, somos diligentes y queremos ser útiles, como individuos solemos gravitar hacia proyectos que tienen una rentabilidad alta, medible y predecible para la empresa. Así que, cuando hay una oportunidad clara sobre la mesa para alcanzar una meta laboral a corto plazo con una rentabilidad evidente, todos queremos aprovecharla. Y cuando nos enfren-

tamos a un problema o riesgo que conlleva un coste específico, es difícil no abordarlo de inmediato.

Parece algo bueno, y a menudo lo es, pero tiene algunas desventajas que deberían tenerse en cuenta. En concreto, si no tenemos cuidado, estos aspectos pueden hacernos correr de un lado para otro entre oportunidades a corto plazo y riesgos, favoreciendo el interés sobre la proactividad.

Por tanto, nuestra falta de estructura tradicional implica una gran responsabilidad. De nosotros depende dedicar esfuerzo a los que consideramos que deberían ser los objetivos a largo plazo de la empresa.

Alguien me ha dicho que me dedique (o no) a algo en concreto, ¡y esta persona lleva mucho tiempo en la empresa!

Bueno, lo correcto sería estudiar si esa persona tiene razón o no. Desarrolla la conversación, defiende tus objetivos si consideras que son correctos, contrasta tus suposiciones, incluye a más gente, escucha y, sobre todo, piensa que nadie tiene autoridad sobre la decisión que quieres tomar. Sin embargo, probablemente esa persona tenga experiencia, información o datos que tú no tienes, o simplemente vea las cosas desde un punto de vista nuevo. A la hora de sopesar el resultado, no pienses que los demás tienen «la última palabra», porque solo la tienes tú, y tú atiendes a los clientes de Valve. Así que haz lo que sea correcto para ellos.

Hay montones de historias sobre cómo Gabe tomó las decisiones importantes él solo, como cuando contrató al equipo entero de *Portal 1* antes de que acabara la reunión. Aunque hay ejemplos como ese en los que este tipo de toma de decisiones salió bien, no es lo habitual en Valve. De ser así, no seríamos más listos que Gabe o cualquier director, y ellos tomarían las decisiones importantes por nosotros. Gabe es el primero en decir que no puede llevar la razón siempre como para funcionar de esa manera. Sus decisiones y peticiones son objeto de escrutinio y escepticismo tanto como las de los demás. Así que si te dice que añadas tu diseño personalizado favorito de un cuchillo a *Counter-Strike*, puedes negarte a hacerlo.

Esto se aplica a todos los empleados, estén en el grupo que estén, ya sea construyendo servidores de Steam, traduciendo artículos de asistencia o haciendo el sombrero número ochocientos de *Team Fortress 2*. Es muy importante que esto se te quede grabado, así que lo repetiremos varias veces en el manual.

¿Qué pasa con las tareas que no hago?

En este tipo de entorno, es lógico que sientas que fracasas constantemente porque, por cada tarea en la que decides trabajar, hay montones a las que no estás dedicando atención. Créenos, es normal; nadie espera que dediques tiempo a todas las oportunidades que te surgen. Pero queremos que aprendas a elegir las más importantes.

¿Cómo decide Valve en qué se trabaja?

De la misma forma en que tomamos otras decisiones: esperando a que alguien decida qué es lo correcto y dejando que reclute a otras personas con las que trabajar en ello. Confiamos los unos en los otros para tomar estas decisiones, y esta fe ha quedado justificada una y otra vez.

Pero no solo confiamos en que somos listos, también hacemos examen de nuestras decisiones constantemente. Siempre que entramos en un territorio desconocido, nuestros descubrimientos desafían a nuestras predicciones muchas más veces de las que nos gustaría reconocer. Hemos descubierto que es de vital importancia, siempre que sea posible, no basarse en suposiciones, teorías sin demostrar o sabiduría popular.

Este tipo de pruebas se aplican a todo el negocio: en el desarrollo de los videojuegos, en los procesos de contratación y hasta en la venta de los videojuegos. Por suerte, Steam es una plataforma fantástica para el aprendizaje empresarial. Está diseñada para ser una plataforma de servicios y entretenimiento para los clientes y, como tal, también sirve de medio para permanecer en constante comunicación con ellos.

Los típicos tópicos sobre ventas, mercadotecnia, regionalidad, estacionalidad, Internet, comportamientos de compra, diseño de juegos, economía, reclutamiento, etc. han resultado ser a menudo increíblemente falsos. Así que hemos aprendido que, cuando realizamos casi cualquier acción, es mejor hacerlo de tal forma que podamos medir y predecir las consecuencias, además de analizar los resultados.

Reclutar puede ser un proceso difícil de instrumentar y medir. Aunque siempre hemos procurado ser muy justos en los métodos de contratación, con el paso del tiempo hemos descubierto que hay muchos aspectos que se pueden mejorar. Hemos hecho grandes progresos en añadir más previsibilidad, medición y análisis al proceso de reclutamiento. Este proceso es considerado por muchos un arte «blando», ya que tiene que ver con las personas, las personalidades, el lenguaje y los matices; aunque, en realidad, da cabida a una buena dosis de ciencia. Así que esta tarea no se la vamos a encomendar todavía a los robots *(véase «Contratar», en la página 43).*

¿Puedo participar en la próxima decisión de Valve?

Sí. No existe una camarilla secreta para tomar decisiones. Estés en el proyecto que estés, la puerta siempre estará abierta. Lo único que tienes que hacer es empezar a trabajar en el proyecto o hablar con las personas que crees que podrían estar trabajando en él y averiguar cómo puedes ayudar. Eres libre de participar; no hay un proceso de aprobación ni burocracia de por medio. Más bien todo lo contrario: es tu trabajo moverte a donde crees que deberías estar.

Equipos, horarios y la oficina

Camarillas

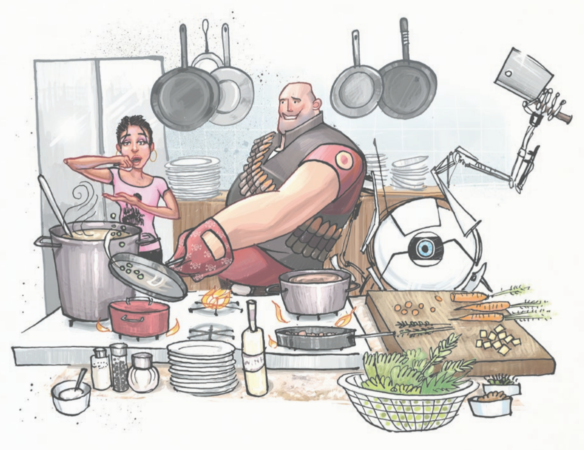


Fig. 2-1

Básicamente, las camarillas son equipos de proyecto multidisciplinares. Llevamos organizándonos en enormes grupos temporales desde los inicios de Valve. El objetivo de estas camarillas es lanzar un producto o una función importante. Al igual que otros grupos u operaciones de la empresa, surgen de manera natural; la gente decide unirse al grupo si cree que el trabajo es lo suficientemente importante como para dedicarle tiempo.

Si necesitas referencias, lee el artículo de las camarillas escrito por Ken Birdwell. En él se describe cómo surgieron y qué significaron para nosotros en un principio: **http://tinyurl.com/ygam86p**.

Líderes de equipo

A menudo se nombra a alguien «líder» de un proyecto. El papel de dicha persona no es el de típico cargo administrativo, sino que la mayoría de las veces sirve, fundamentalmente, de central de información. Los líderes de equipo han de tener el proyecto entero en la cabeza para que la gente pueda recurrir a ellos como fuente con la que contrastar decisiones. Sirven al equipo a la vez que hacen de centro
para el resto.

A veces hay estructuras

Los equipos de proyecto a menudo tienen estructuras internas que se forman temporalmente para cumplir las necesidades del grupo. Aunque el personal de Valve no tiene roles fijos ni responsabilidades estrictamente definidas, sí que pueden tener, y a menudo es así, una definición clara de su «trabajo» diario. Entre los compañeros se crean eficazmente roles que se adaptan a los objetivos del grupo. Esos roles varían cuando los requisitos cambian, pero la estructura temporal ofrece un entendimiento común de lo que unos esperan de los otros. Si alguien se mueve a otro grupo o si un equipo cambia sus prioridades, cada persona puede adoptar un rol totalmente diferente en función de los nuevos requisitos.

Valve no se opone a ningún tipo de estructuras organizativas; estas surgen constantemente de muchas formas y de manera temporal. Sin embargo, los problemas aparecen cuando

la jerarquía o las divisiones codificadas de trabajo no han sido creadas por los miembros del grupo, o cuando dichas estructuras persisten durante largo tiempo. En estos casos, creemos que se acabaría inevitablemente atendiendo a las propias necesidades en lugar de a las de los clientes. La jerarquía empezaría entonces a reforzar su estructura contratando a gente que se ajustara a su modelo, añadiendo personas para cumplir los roles auxiliares de subordinados. Sus miembros también encontrarían incentivos para actuar en beneficio propio, aprovechándose de la estructura de poder en lugar de actuar a favor de los clientes.

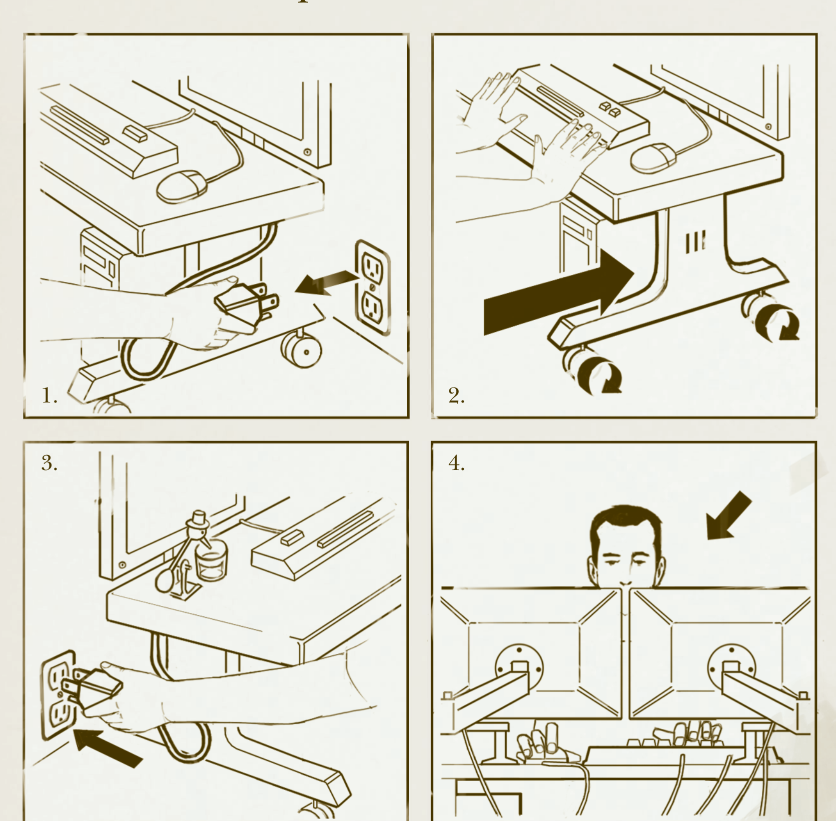
Horarios

Aunque de vez en cuando la gente elige realizar horas extras cuando algo importante está a punto de salir por la puerta, por lo general, trabajar más horas durante periodos largos indica un error fundamental de planificación o comunicación. Si esto ocurre en Valve, es señal de que hay algo que debemos revaluar y corregir. Si te estás preguntando por qué no ves a nadie trabajando a destajo, la respuesta es muy sencilla: ponemos mucho empeño en contratar a gente con talento, porque queremos que se queden con nosotros y que puedan conciliar su vida laborar con la personal y con los demás asuntos importantes.

Si ves que trabajas muchas horas o, en general, te parece que hay algún tipo de desequilibrio, informa del problema a

(continúa en la página 19)

Fig. 2-2 Métodos para trasladar el escritorio



Paso 1: Desenchufa los cables.
Paso 2: Mueve el escritorio.
Paso 3: Vuelve a enchufar los cables.
Paso 4: Sigue trabajando.

Cronología de la historia de Valve

1996

VALVE®



- Gabe Newell y Mike Harrington fundan Valve en Kirkland, Washington (EE. UU.).
- Las escrituras se firman el mismo día de la boda de Gabe.
- La licencia del motor de Quake se obtiene de id Software.
- Comienza la producción del juego posteriormente conocido como ***Half-Life (HL)***.
- Comienza la producción del segundo juego de Valve: ***Prospero***.
- Valve recluta y contrata dos equipos de desarrollo y al primer empleado extranjero procedente del Reino Unido.



1997



- Gabe promete que si ***HL*** se convierte en un éxito de ventas, se llevará a la empresa de vacaciones.
- Tras una evaluación interna, se considera que ***HL*** no tiene nivel para salir al mercado.

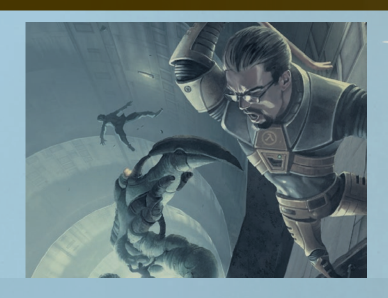
  El equipo de ***HL*** vuelve a la pizarra y comienza desde cero.
- ***Prospero*** no sigue adelante.

1998



Se publica la demo preliminar de ***Half-Life: Day One***.

Sale la demo con la tarjeta gráfica Voodoo Banshee y se difunde más allá del público al que iba dirigido. Valve se da cuenta del nivel de anticipación del juego completo.



Se publica ***Half-Life.***



Tras el incidente de Black Mesa, el mundo no volverá a ser el mismo.

Valve adquiere TeamFortress Software Pty. Ltd.

Los creadores de ***Team Fortress (TF)*** se unen a Valve y comienza el desarrollo de ***Team Fortress Classic***.

Las primeras vacaciones de la empresa son en Cabo San Lucas, México.
n.º de empleados: **30**
n.º de hijos: **0**

1999

Valve establece un modelo para apoyar las mejores modificaciones y adquirirlas eventualmente.

Se publica ***Half-Life: Opposing Force***.

La expansión tiene lugar tras los sucesos de Black Mesa desde el punto de vista de un soldado invasor.

Se publica ***Team Fortress Classic***

2000

Mike Harrington rescinde amistosamente su asociación con Gabe Newell, y este sigue como único director de Valve Corporation.

Se publica ***Counter-Strike (CS)***

Se publica ***Ricochet***.

Robin Walker enseña a la comunidad de modificaciones a crear juegos de forma fácil y rápida con el SDK de Valve.

2001

Muy pronto, ***CS*** se convierte en el mayor juego de acción multijugador del mundo.

Se publica ***Half-Life: Deathmatch Classic***.

Se publica ***Half-Life: Blue Shift***.

2002



La oficina de Kirkland se queda pequeña y Valve se muda a Bellevue, Washington.

Se anuncia Steam en la GDC.

Steam ofrece a terceros las nuevas herramientas y servicios de Valve, que habían construido para sus propios juegos, como ***HL*** y ***CS***.

Se publica ***Valve Anti-Cheat (VAC)***.

En un entorno donde las trampas virtuales están a la orden del día y arruinan la experiencia a muchos clientes, Valve ataja el problema con dureza.

2003

Roban el código fuente de ***Half-Life 2 (HL2).***

Un ladrón se infiltra en la red de trabajo de Valve para robar y difundir la base del código de ***HL2***, que estaba en producción.

Le siguen años de especulación sobre las bases Borealis y Kraken...

Se publica Steam.



Se publica ***CS*** como el primer título de Valve para Xbox.

Se publica ***Day of Defeat***.

Una modificación famosa recibe el apoyo total de Valve y se convierte en uno de sus productos consolidados.



2004

Se desvela el motor Source.



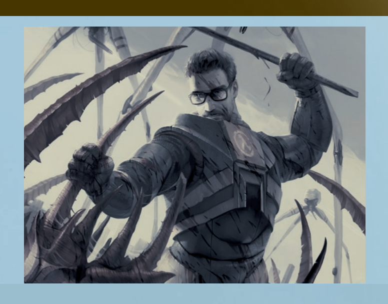
Se publica ***Half-Life 2 (HL2)***.

El primer vistazo (legal) al motor Source y al juego que lo usa: ***HL2***.

HL2 aparece como el primer juego disponible en Steam y en tiendas físicas.



HL2 también se convierte en el segundo título de Valve para Xbox.



Se publica ***Counter-Strike: Source (CSS)***.

Por fin salen a la luz años de trabajo en la nueva tecnología del motor Source de Valve.



Se publica ***Counter-Strike: Condition Zero***.

Se publica ***Half-Life: Source***.

El ***HL*** original recibe un lavado de cara.

2005

Se publican los primeros juegos de terceros en Steam.

Steam, un referente en la distribución digital, ofrece a los desarrolladores de PC una alternativa a la venta física de sus videojuegos.

Se publica la demo técnica de ***Half-Life 2: Lost Coast***.

Funciona con la primera versión de los comentarios de los desarrolladores de Valve.



Se publica ***Day of Defeat: Source***.

Valve contrata a seis estudiantes de DigiPen Institute of Technology tras ver la demo de su juego, Narbacular Drop.

2006

Se publica ***Half-Life 2: Episode One***.

El primer experimento de Valve con el formato episódico.



Se publica ***Half-Life Deathmatch: Source***.

2007



Se publica ***The Orange Box*** con dos títulos publicados anteriormente y tres productos nuevos:



Team Fortress 2 (TF2): la tan esperada secuela del clásico juego multijugador.

Half Life 2: Episode Two: subiendo el listón de la narración emotiva.

Portal: proclamado un clásico absoluto en todo el mundo.

Con la primera tanda de funciones diseñadas para ayudar a los amigos a conectar y socializar a través de la plataforma Steam.

Steam alcanza los 15 millones de usuarios activos jugando a más de 200 juegos.

2008



Se publica ***Left 4 Dead.***

STEAMWORKS

Se desvela Steamworks, que facilita el comercio y las herramientas técnicas de la plataforma Steam a otros desarrolladores sin coste alguno.

Steam alcanza más de 20 millones de usuarios y oferta más de 500 juegos.

TF2 recibe importantes actualizaciones para los personajes Medic, Pyro y Heavy.

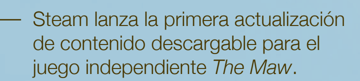
Dichas actualizaciones llegan a los clientes de ***TF2*** a través de Steam.

2009



Se publica ***LEFT 4 DEAD 2.***

Las cifras de la venta anticipada son las más altas en un juego de Valve.



Steam lanza la primera actualización de contenido descargable para el juego independiente *The Maw*.

Se publica Steam Cloud, que posibilita el almacenamiento continuo en la nube de todo tipo de archivos: partidas guardadas, archivos de configuración, etc.

Steam alcanza más de 25 millones de usuarios y oferta más de 1000 juegos.

TF2 publica la actualización de *Sniper contra Spy*, seguida de ¡GUERRA!

Tras esto, las actualizaciones de ***TF2*** aumentan rápidamente: se han lanzado más de 280 en total.

TF2 lanza su primer sombrero.



2010



Valve se muda a una oficina más grande en Bellevue, Washington.

Valve anuncia que Steam y Source estarán disponibles para Macintosh.



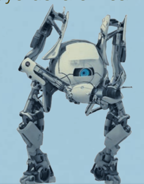
Valve anuncia que ***Portal 2*** saldrá en 2011.



Valve comienza el desarrollo de ***Dota 2***.

2011

Portal 2 debuta en varias plataformas y recibe el apoyo de la crítica.



Dota 2 se estrena en la Gamescom, en Colonia (Alemania), con el primer campeonato anual de ***Dota 2***.



2012

El empleado internacional n.º 44 de Valve completa el proceso de inmigración; esta vez, de Alemania.



En 2012, Valve elige la Gran Isla de Hawái para pasar sus décimas vacaciones.
n.º de empleados: **293**
n.º de hijos: **185**

1T: Se imprime el nuevo manual para empleados.



¿Qué sigue? Dínoslo tú...

quien creas que puede ayudarte. A Dina le encanta obligar a la gente a tomarse unas vacaciones, así que puedes empezar por ella.

La oficina

A veces el ambiente de la oficina puede parecer demasiado bueno para ser real. Si un día te encuentras a alguien caminando por la oficina con un bol de fruta fresca y un café Stumptown, dejando la colada para que se la laven y yendo a una de las salas de masaje, no te asustes. Todo eso está para que lo utilices. Así que no te preocupes, nadie te va a juzgar por aprovecharlo. Y si volviendo del masaje te paras a jugar a los dardos, a hacer ejercicio en el gimnasio de Valve o lo que sea, no es una señal de que este lugar se viene abajo como una empresa emergente de la época de las punto com. En cambio, si algún día empezamos a servir caviar para almorzar, es probable que algo esté yendo mal. En serio, entra en pánico si hay caviar.

Riesgos

¿Qué pasa si meto la pata?

Nadie ha sido despedido de Valve por cometer un error. Para nosotros no tendría sentido funcionar de esa manera. Dar libertad para el fracaso es un aspecto importante de la empresa; no podríamos esperar tanto de las personas si, encima, penalizáramos sus errores. Incluso los errores caros o los que dan muy mala imagen se consideran lecciones para el aprendizaje. Siempre podemos reparar el error o compensarlo.

Meter la pata es una estupenda forma de descubrir que tus suposiciones eran incorrectas o que tu modelo del mundo no era del todo acertado. Mientras corrijas ese modelo y continúes con una visión mejor, estarás haciendo lo correcto. Estudia nuevos métodos para poner a prueba tus ideas. No tengas reparos en realizar experimentos o recopilar más información.

Ayuda a elaborar predicciones y anticipar los resultados negativos. Pregúntate qué esperas ver si estás en lo cierto. Pregúntate qué esperas ver si te equivocas. Después, pregúntate qué ves. Si sucede algo totalmente inesperado, intenta averiguar el motivo.

Hay otras formas de fracasar. Repetir el mismo error una y otra vez es una de ellas. No escuchar a los clientes o a los compañeros antes o después de fracasar es otra. Nunca ignores las pruebas, sobre todo si demuestran que te equivocas.

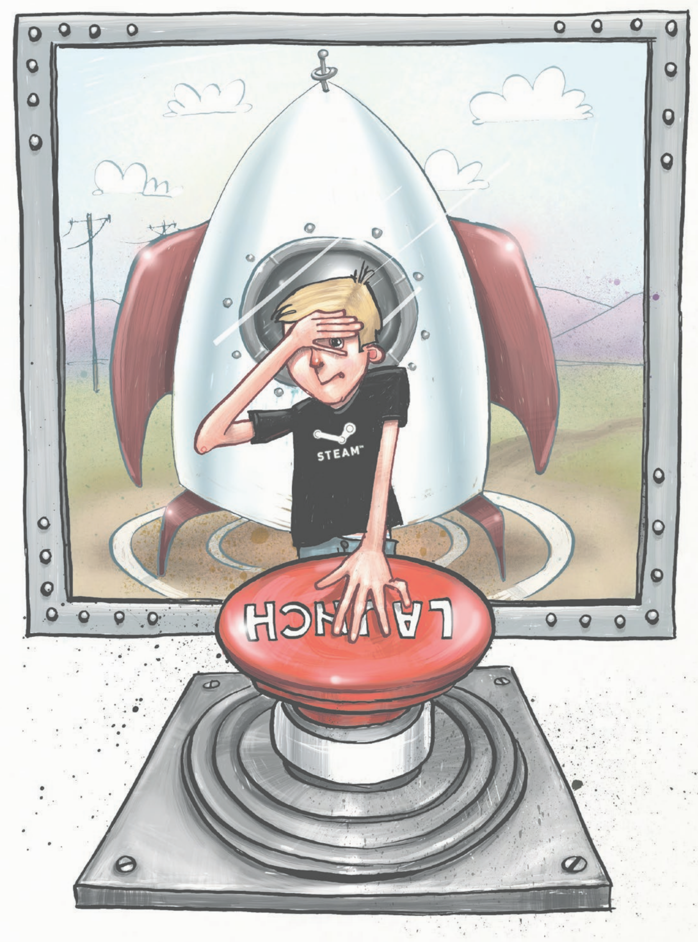


Fig. 2-3

Fig. 2-4 Métodos para averiguar qué se cuece



Paso 1: Entabla conversación en una reunión.
Paso 2: Entabla conversación en el ascensor.
Paso 3: Entabla conversación en la cocina.
Paso 4: Entabla conversación en el baño.

¿Y qué pasa si todos metemos la pata?



Fig. 2-5

Entonces, si cada empleado toma sus propias decisiones, ¿cómo no se ha armado ya un caos? ¿Cómo se asegura Valve de que la empresa va en la dirección correcta? Cuando todo el mundo tiene una mano en el mismo volante,
es lógico tener miedo a que alguien haga derrapar al coche.

Con el tiempo hemos aprendido que nuestra capacidad colectiva de abordar los desafíos y los riesgos y aprovechar las oportunidades es mucho mayor cuando las responsabilidades se distribuyen tanto como sea posible, es decir, entre todos los empleados de la empresa.

Todos debemos cuidar nuestra relación a largo plazo con los clientes. Nos observan, a veces muy públicamente, come-

ter errores. Y a veces se enfadan con nosotros, pero como siempre pensamos en sus intereses, confían en que haremos las cosas mejor y en que, si hemos metido la pata, no ha sido porque intentáramos aprovecharnos de nadie.

3

¿Cómo lo estoy haciendo?

Tus compañeros y tu rendimiento

Tenemos dos métodos formales de evaluarnos mutuamente: las evaluaciones por homólogos y la clasificación por rangos (stack ranking). Las evaluaciones por homólogos sirven para opinar mutuamente sobre cómo crecer como colaboradores individuales. La clasificación por rangos sirve, principalmente, para ajustar la remuneración. Ambos procesos se basan en información recopilada por unos y otros: tus compañeros.

Evaluación por homólogos

Todos necesitamos conocer nuestro rendimiento para mejorar y saber que no estamos haciéndolo mal. Una vez al año, cada uno da su opinión sobre el trabajo de los demás. Al margen de estas evaluaciones formales, lo normal es que extraigamos las opiniones de nuestros compañeros siempre que podamos.

Existe un sistema para proporcionar esta información a los demás. Una serie de personas, que varía cada vez, entrevista a toda la empresa y pregunta a cada uno con quién ha trabajado desde la última tanda de evaluaciones
y cómo ha resultado la experiencia de trabajo conjunto. El propósito de esto es proporcionar a los demás la información que les ayudará a crecer. Esto significa que la mejor opinión constructiva es orientativa y normativa, y está diseñada para que la persona en cuestión la utilice.

Las opiniones se recopilan, se cotejan, pasan a ser anónimas y se entregan a los entrevistados. El tema del anonimato tiene sus pros y sus contras, pero creemos que es la mejor manera de obtener la información más útil de cada persona. Ten en cuenta que no es necesario guardarse una opinión hasta el día de la evaluación; si quieres transmitirla antes, puedes hacerlo. De hecho, es mucho mejor que lo hagas con frecuencia y sin las limitaciones de las evaluaciones oficiales.

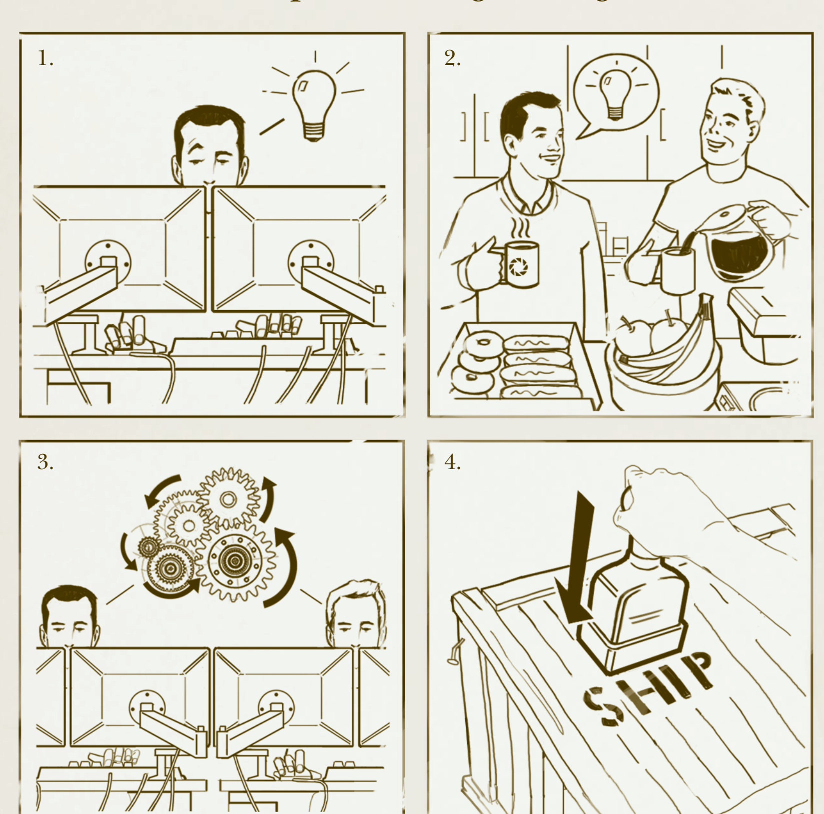
A la hora de realizar una evaluación, es mejor que mantengas las mismas categorías que se utilizan en la clasificación por rangos, porque estas miden con precisión el valor que atribuimos a un trabajador.

Clasificación (y remuneración) por rangos

La otra evaluación que hacemos anualmente es clasificar a los compañeros por rangos. A diferencia de las evaluaciones por homólogos, que generan información de cada empleado, la clasificación por rangos sirve para tener una visión general de quién aporta más valor a la empresa y, a partir de ahí, ajustar la remuneración en proporción al valor real de cada uno.

Valve paga a la gente muy bien en comparación con la industria en general. Nuestros beneficios por empleado son más altos que los de Google, Amazon o Microsoft, y creemos firmemente que lo correcto en este caso es establecer una cantidad máxima de dinero que se lleva cada empleado. Valve

Fig. 3-1 Métodos para trabajar sin jefe



Paso 1: Piensa en una idea brillante.
Paso 2: Coméntasela a un compañero.
Paso 3: Desarrolladla juntos.
Paso 4: ¡Publicadla!

no gana si cobras menos que el valor que produces y, por supuesto, la gente que trabaja aquí, en el fondo, no gana si cobra más que el valor que produce.

Así que el objetivo de Valve es que la remuneración sea «correcta». Solemos ser muy flexibles cuando los nuevos empleados se unen a la empresa: escuchamos sus requisitos salariales y hacemos lo posible por complacerles. Con el tiempo, la remuneración se ajusta a las evaluaciones internas de los homólogos sobre el empleado. A eso nos referimos con «correcta», a pagar a alguien lo que se merece (según deducimos de las opiniones de sus compañeros).

Si crees que tu remuneración no es justa para el trabajo que desempeñas, deberías avisar del problema. En Valve, estas conversaciones son sorprendentemente fáciles y directas. Los ajustes de la remuneración suelen realizarse durante el proceso descrito aquí, pero hablar de ello siempre es lo correcto si hay algún problema. Angustiarse por el nivel de remuneración sin una opinión de fuera sobre el criterio que se siguió os sale caro a ti y a Valve.

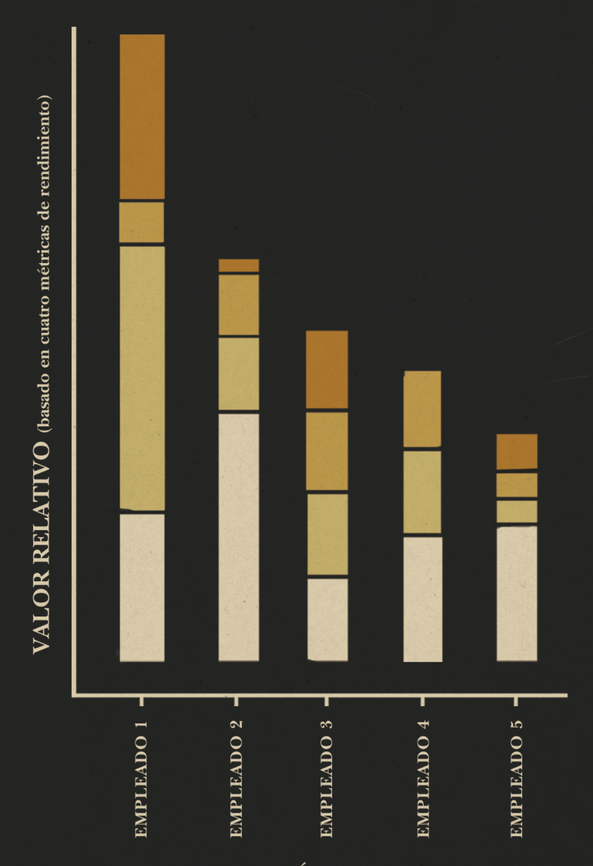
Para Valve, lo más importante en este proceso es la eliminación de cualquier tipo de sesgo. Creemos que nuestros compañeros son los mejores jueces de nuestro valor como individuos. Nuestra estructura plana elimina los sesgos presentes en los sistema de clasificación por homólogos de otras empresas. El diseño de nuestro proceso de clasificación por rangos sirve para eliminar cuanto sea posible del resto.

Por eso se pide a cada grupo de proyecto o producto que clasifique a sus integrantes. Como uno no puede clasificarse a sí mismo, dividimos los grupos por partes y cada una debe clasificar a los demás. La clasificación se basa en estos cuatro aspectos:

1. Nivel de habilidad o capacidad técnica
¿Cuál es la dificultad y la utilidad de los tipos de problemas que resuelves? ¿Cómo de importantes o críticos pueden ser los problemas que se te pueden asignar? ¿Eres particularmente capaz (en la empresa o en la industria) de resolver cierta clase de problemas, realizar cierto tipo de material artístico, contribuir al diseño, el guion o la música, etc.?

2. Productividad o rendimiento
¿Cuánto trabajo útil has hecho, has entregado (no necesariamente a los clientes) o has terminado? Trabajar muchas horas no suele estar relacionado con la productividad y, tras cierto punto, es señal de ineficacia. Es mejor que mantengas el equilibrio entre la vida laboral y la personal, y que aproveches el tiempo en la oficina de manera eficaz en vez de trabajar día y noche.





La clasificación por rangos tiene en cuenta cuatro categorías evaluables. Estas son, sin ningún orden en particular, el nivel de habilidad o la capacidad técnica, la productividad o el rendimiento, la contribución al grupo y la contribución al producto. Para Valve todas tienen el mismo valor, pero cada persona aporta una combinación diferente.

Fig. 3-2

3. Contribución al grupo

¿Cuánto has contribuido al proceso del estudio? Ya sea contratando, integrando gente al equipo, mejorando el flujo de trabajo, enriqueciendo a tus compañeros o programando herramientas que utilizan los demás. En general, contribuir al grupo significa que estás haciendo un intercambio en lugar de una aportación individual.

Intervenir y desempeñar un rol de líder puede ser bueno para valorar la contribución al grupo, pero ser líder no otorga o garantiza un rango más alto en la clasificación. Es solo un papel que la gente ejerce de vez en cuando.

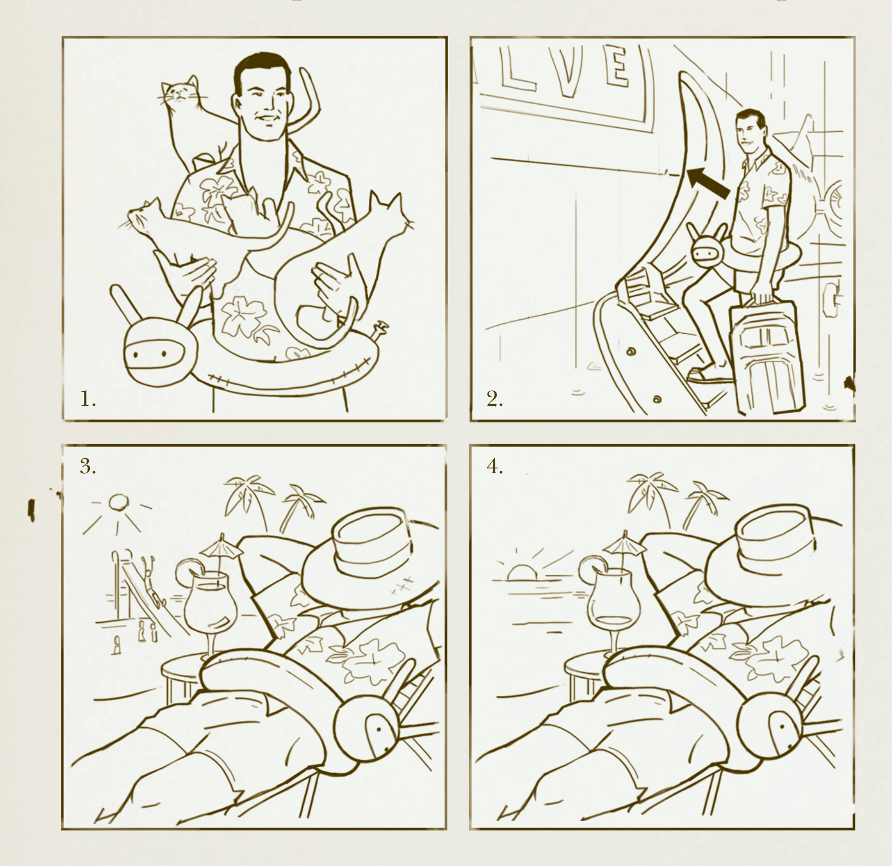
4. Contribución al producto

¿Cuánto contribuyes en un ámbito mayor que el de tu habilidad principal? ¿Qué parte de tu trabajo es importante para el producto? ¿Cuánto has influido en la priorización correcta del trabajo o en el intercambio de recursos de otros? ¿Se te da bien prever cómo reaccionarán los clientes a las decisiones que vamos a tomar? En esta categoría entran cosas como saber hacer controles de calidad o encontrar errores durante el proceso de lanzamiento.

Al elegir estas categorías y basar la clasificación por rangos en ellas, la empresa está señalando lo que es realmente importante. Creemos que estas categorías ofrecen multitud de formas de aportar valor a la empresa.

Una vez hecha la clasificación dentro de cada grupo, la información se pone en común a nivel de la empresa. No vamos a profundizar en esta metodología. Hay una página en la wiki sobre las evaluaciones por homólogos y la clasificación por rangos que ofrece más detalles sobre cada proceso.

Fig. 3-3 Método para ir de vacaciones con la empresa



Paso 1: Busca a alguien que cuide a tus gatos.
Paso 2: Sube a nuestro vuelo chárter.
Paso 3: Relájate en la piscina.
Paso 4: Sigue relajándote en la piscina.

4

Elige tu propia aventura

Tus primeros seis meses

Ya has resuelto los pormenores y ahora piensas más allá de ser productivo cada día: quieres empezar a dar forma a tu futuro y al de Valve. Tu desarrollo profesional y el crecimiento de Valve están ahora bajo tu control. Aquí tienes algunas reflexiones sobre cómo encauzar ambos hacia el éxito.

Roles



Fig. 4-1

Ya queda claro que los roles en Valve son versátiles. Aquí tradicionalmente nadie tiene un título propiamente dicho; esto es así para eliminar restricciones organizativas. En vez de eso, llamamos las cosas según nos convenga. En particular, la gen-

te que interacciona con otras personas fuera de la empresa se llama a sí misma por diferentes títulos porque eso les facilita su trabajo.

En cambio, dentro de la empresa, todos desarrollamos el papel que más se adecúa al trabajo que tenemos entre manos. Todos somos diseñadores. Todos podemos cuestionar el trabajo de los demás. Todos podemos reclutar a alguien para nuestro proyecto. Todos tenemos que hacer de «estrategas», es decir, tenemos que averiguar qué es lo correcto para los clientes. Todos participamos en los análisis, las medidas, las predicciones y las evaluaciones.

Una forma de exteriorizar estos ideales es a través de los créditos que incluimos en nuestros juegos, que es simplemente una larga lista de nombres ordenados alfabéticamente. Eso es todo. Lo hicimos expresamente cuando lanzamos *Half-Life* y nos enorgullece continuar con la tradición a día de hoy.

Avance y crecimiento

Como Valve no tiene una estructura jerárquica tradicional, puede resultar confuso entender cómo encaja Valve en tu futuro profesional. «Antes de entrar en Valve, era director técnico auxiliar de animación en Hollywood. Tenía pensado llegar a ser director en cinco años. ¿Cómo voy a avanzar aquí?».

Valve te da la oportunidad de impulsar tu carrera de forma extremadamente eficaz y, en muchos casos, muy acelerada. En concreto, te da la oportunidad de desarrollar tus habilida-

des al margen de las rígidas limitaciones que imponen otras empresas.

Así que la «escalera de crecimiento» está hecha a tu medida. La rapidez con la que subes depende de tu capacidad de crecimiento. Tú estás al mando de la trayectoria y puedes pedir ayuda a los que te rodean en todo momento.



Fig. 4-2

Por cierto, no solemos hacer ningún tipo de «desarrollo» del empleado formalmente (cursos de formación, sistema de mentores) porque a los veteranos apenas les sale rentable. En general, creemos que la gente con un alto rendimiento mejora por sí sola.

La mayoría de la gente que encaja en Valve mejora su situación tras pasar un tiempo aquí, en comparación a cómo mejoraría si estuviera en otra empresa.

Multiplicar tus habilidades

Las personas de Valve con más éxito son (1) muy hábiles en varias materias y (2) expertos a escala mundial en una disciplina más específica. *(Véase «Gente "en forma de T"», en la página 46).* Como hay diversidad de talento en Valve, suele ser más fácil desarrollar materias que no son tu especialidad principal.

Ingenieros: el código es solo el principio

Si te han contratado como programador o programadora, encontrarás un grupo multidisciplinario de expertos en todo tipo de campos: creativo, legal, financiero e incluso psicológico. Muchas de estas personas probablemente se sienten en la misma sala que tú cada día, así que las oportunidades para aprender son numerosas. Aprovéchate de esto siempre que puedas: cuanto más aprendas de la mecánica, el vocabulario y el análisis de otras disciplinas, más útil serás.

Para los no ingenieros: programa como puedas

La competencia principal de Valve es la creación de software. Obviamente, nuestros productos se componen de más disciplinas, pero seguimos siendo una empresa dedicada a la ingeniería. Esto se debe a que la esencia del proceso de creación de software es la ingeniería, es decir, escribir código. Si tu especialización no es escribir código, toda la energía que gastas en comprender esta parte de la programación te beneficia a ti y, por tanto, a Valve. No tienes por qué ser ingeniero o ingeniera y en ningún sitio está escrito que un ingeniero es más útil que tú, pero ampliar tus conocimientos en una dirección más técnica nunca está de más. Aumentará la cantidad o la calidad de piezas que puedes «meter en cajas», lo cual afectará más a los clientes, señal de que eres útil.

5

Valve está creciendo

Tu papel más importante

Da la impresión de que los conceptos tratados en este manual funcionan para una empresa emergente pequeña, pero no para una empresa que ingresa miles de millones y tiene cientos de empleados. La gran pregunta es: ¿todo esto sale rentable?

Pues de momento sí. Y creemos que, si somos cuidados, funcionará mejor conforme crecemos. Puede parecer contradictorio, pero es una consecuencia directa de contratar a gente estupenda , experta y competente. No obstante, hacer que todo funcione bien es una propuesta complicada y depende en mayor medida de una vigilancia constante del reclutamiento y la contratación. Si empezamos a traer a la empresa gente que no es tan competente como nosotros, dejarían de funcionar muchas de las cosas tratadas en este manual, principalmente los veteranos tan independientes y enérgicos que toman decisiones.

Una cosa que está cambiando a medida que crecemos es que ya no se nos da bien difundir la información
(véase «¿Qué no *se le da bien a Valve?», en la página 52).*

Pero el lado positivo es que el rendimiento por empleado está subiendo, así que, según esa medida, todo está saliendo rentable.

El índice de crecimiento por contrato ha estado rondando durante años entre el 10 % y el 15 %. En 2010 se disparó, pero solo hasta un 20 % anual. En el año 2011 se mantuvo este nuevo ritmo, en gran medida debido a una buena tanda de

contratación para el departamento de asistencia.

No tenemos un objetivo de crecimiento. Nuestra intención es seguir contratando a las mejores personas y ampliar el negocio lo más rápido posible con el personal que tenemos. Por suerte, no tenemos que tomar decisiones de crecimiento por presión de otros, sino solo de cara a nuestros objetivos empresariales. Y siempre podemos moderar dichos objetivos con la visión a largo plazo de alcanzar el éxito como empresa. En definitiva, salimos ganamos si mantenemos el listón de contratación muy alto.

Contratación



Fig. 5-1

La clave está en realizar un buen proceso de contratación. No hay nada que sea tan importante como eso, ni siquiera el respirar. Así que, cuando trabajas en contratación participando en una serie de entrevistas o innovando en el ámbito general de reclutamiento, ¡todo lo demás que podrías estar haciendo es ridículo y deberías ignorarlo!

Cuando te incorporas a Valve, es superimportante empezar a familiarizarse con el proceso de entrevista. Acompaña a la gente que lleva tiempo haciéndolo. En cierto modo, nuestro proceso de entrevista es parecido al de otras empresas, pero tenemos una postura diferente que requiere práctica para aprender. No vamos a entrar en detalle en este manual; pregunta a los demás y empieza a participar en las entrevistas.

¿Por qué contratar es tan importante en Valve?

En Valve, incorporar personas a la organización puede influir en nuestro éxito mucho más que en otras empresas, tanto positiva como negativamente. Como no hay una división organizativa del personal, traer a una persona brillante puede aportar valor a toda la empresa. Perder la oportunidad de contratar a dicha persona probablemente sea el error más



Trae a tus amigos. Una de las cosas más útiles que puedes hacer al entrar a la empresa es recomendarnos a alguien para contratarlo. Si estás de acuerdo en que Valve es el mejor lugar de trabajo del planeta, dinos quiénes son las mejores personas del planeta para que podamos incorporarlas. Si aún no estás de acuerdo, espera seis meses y vuelve a planteártelo.

caro que podemos cometer.

En general, se puede saber de inmediato si hemos hecho bien al contratar a una persona o no. Sin embargo, no tenemos los controles y balances habituales que tienen los directores (básicamente porque no tenemos directores), así que a veces tardamos un poco en saber si la persona nueva encaja o no. Esta es una de las desventajas del diseño orgánico de la empresa: una mala decisión en la contratación puede causar muchos daños y a veces puede pasar mucho tiempo hasta que se demuestra. Al final siempre quitamos de en medio a la gente que causa daños, pero las consecuencias de dichos daños pueden ser graves.

A la hora de contratar, ¿cómo se elige a la gente adecuada?

Para explicar exhaustivamente cómo contratar a alguien haría falta otro manual, y probablemente valdría la pena escribirlo. Pero para nosotros sería muy difícil hacerlo, ya que estamos continuamente aprendiendo cosas muy importantes sobre la contratación. Mientras tanto, aquí hay algunas preguntas que siempre nos planteamos a la hora de evaluar a los candidatos:

- ¿Querría a esta persona como jefe?
- ¿Aprendería muchas cosas de ella?
- ¿Qué pasaría si esta persona acabara trabajando para la competencia?

En general, valoramos a las personas muy colaborativas,

es decir, gente que sabe hacer todas las cosas cruciales para colaborar con una alta capacidad de comunicación; gente que sabe desmontar los problemas sobre la marcha mientras habla con los demás, y que a la vez es inventiva, iterativa, creativa, comunicativa y reactiva. Estas cosas importan mucho más que tener un gran conocimiento en un ámbito específico o habilidades muy desarrolladas en áreas muy concretas. Por ello, a menudo aprobaremos a candidatos que, por así decirlo, son los «mejores» en su especialización.

Por supuesto, no basta con decir que un candidato debería saber colaborar; también nos referimos a las cuatro métricas que utilizamos cuando nos evaluamos mutuamente, y que sirven para evaluar a posibles empleados *(véase «Clasificación por rangos», en la página 27).*

Apreciamos a la gente «en forma de T».

Es decir, las personas que son generalistas (muy buenas en muchas cosas útiles, la parte superior de la T) y a la vez expertas (entre los mejores de su campo dentro de una disciplina concreta, el palo vertical de la T).

Esta receta es importante para tener éxito en Valve. Sin embargo, a menudo tenemos que aprobar a gente que es muy generalista y poco experta, o viceversa. Un experto que es demasiado concreto tiene dificultades para colaborar. Un generalista que no profundiza demasiado en una sola área acaba al margen y no logra contribuir personalmente.

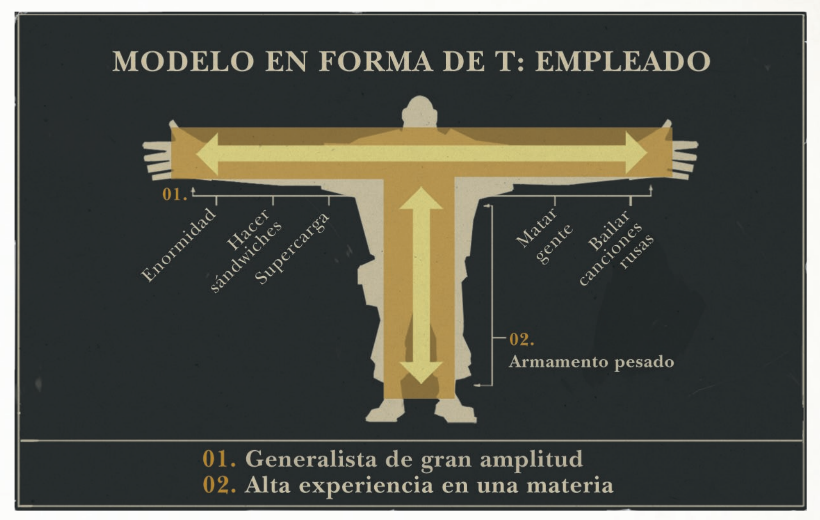


Fig. 5-2

Buscamos a gente más fuerte que nosotros.

La gente suele contratar a personas con menos talento que ellos mismos. Las preguntas mencionadas anteriormente nos sirven para asegurarnos de que no empezamos a contratar a gente que es útil, pero no tiene tanto talento como nosotros. Deberíamos contratar a personas más competentes que nosotros, no menos.

En cierto modo, contratar a gente con menos talento es una solución habitual a cuando hay mucho trabajo que hacer. En esta situación, contratar a alguien que es mínimamente competente (a corto plazo) es más inteligente que no contratar a nadie, pero en realidad es un gran error. Siempre pode-

mos incorporar ayuda temporal o contractual para hacer las tareas duras, pero nunca deberíamos bajar el listón de contratación. El otro motivo por el que la gente empieza a contratar «peor» es de índole política. En la mayoría de organizaciones, es una ventaja tener un ejército de personas bajo tus órdenes. En Valve, en cambio, no lo es. Se acabaría perjudicando a la empresa y la organización se vendría abajo. ¡Yupi!

La contratación es igual para todas las disciplinas.
No hay normas o criterios distintos para los ingenieros, los artistas, los animadores o los contables. Algunos detalles son diferentes; por ejemplo, los artistas y los guionistas nos enseñan trabajos suyos antes de pasar a la entrevista presencial. No obstante, el proceso de entrevista es, básicamente, el mismo para todo el mundo.

«Si el listón está tan alto, ¿me contratarían hoy por hoy?». Esa es una buena pregunta. La respuesta podría ser que no, y para nosotros eso sería genial, ya que significaría que estamos creciendo en la dirección correcta. De todas formas, mientras sigas siendo útil y lo pases bien, esa cuestión es irrelevante.

P: Si todo esto nos ha ido bien a nosotros, ¿por qué no lo hacen todas las empresas?

R: Bueno, es muy complicado. Principalmente porque, desde el primer día, hace falta comprometerse a contratar de forma muy diferente a como lo hace la mayoría de las empresas. También hace falta disciplina para que el diseño de la empresa sea más importante que cualquier objetivo laboral a corto plazo. Y también hace falta mucha libertad sin presiones de terceros; la capacidad de autofinanciación fue clave. Además, tener un fundador con la suficiente confianza para construir un lugar como este no es nada habitual.

Otro motivo por el que es difícil dirigir una empresa así es que hace falta vigilancia. Si los valores principales cambian, no hay vuelta atrás; y para mantenerlos hace falta que todo el mundo esté de acuerdo. Sobre todo aquellos que llevan más tiempo. Para los «veteranos» de la mayoría de las empresas, acumular más poder o dinero con el tiempo se consigue adoptando una cultura más jerárquica.

6

Epílogo

¿Qué *no* se le da bien a Valve?

El diseño de la empresa tiene sus desventajas. En general, solemos pensar que algunas desventajas «merecen la pena», pero sí que hay una serie de cosas que nos gustaría mejorar:

- * Ayudar a la gente a adaptarse. Hemos escrito este manual como ayuda, pero, como ya hemos dicho, un libro no da para mucho.
- Establecer un sistema de mentores. No limitarse a ayudar a los nuevos a resolver sus dudas, sino ayudarlos proactivamente a crecer en áreas donde necesitan ayuda es algo que no se nos da bien organizativamente. Las evaluaciones por homólogos se quedan cortas.
- Difundir la información internamente.
- Buscar y contratar a gente de disciplinas completas (por ejemplo, economistas o diseñadores industriales).
- Calcular predicciones que abarcan más de unos pocos meses.
- No llegamos a la gente con talento que prefiere trabajar en una estructura más tradicional, pero son cosas del oficio y no es algo que deberíamos cambiar, aunque hay que reconocer que es una limitación autoimpuesta.

* See Diagram — 5, pg 5

¿Qué pasa cuando nada de esto funciona?

A veces, los principios y métodos descritos en este manual no encajan perfectamente con cómo funcionan las cosas a diario, pero estamos seguros de que aunque los problemas persistan durante un tiempo, Valve los acaba solucionando de raíz.

En tu opinión, ¿hay áreas de la empresa en las que los ideales de este manual se cumplen mejor que en otras? ¿Qué deberíamos hacer al respecto? ¿Esas diferencias son para bien? ¿Qué cambiarías? Este manual describe los objetivos en los que creemos. Si entras en un grupo o proyecto donde crees que no se cumplen dichos objetivos, actúa para cambiarlo. Intenta convencer al grupo. Habla de dichos objetivos con el equipo o con otra gente.

¿Adónde nos lleváis?

Valve será una empresa diferente dentro de unos años porque vosotros mismos lograréis cambiarla para mejor. Somos nosotros los que estamos deseando saber adónde nos llevaréis. Los productos, las funciones y las experiencias que decidas crear para los clientes son lo que nos definirá.

Ya sea un juego nuevo, una función de Steam, una forma de ahorrar dinero a los clientes, un cuadro que nos enseñe algo bonito, algo que nos proteja de las amenazas legales, una tipografía nueva, una idea para cuidar la salud mientras trabajamos, una nueva herramienta para crear sombreros de *TF2*, una animación espectacular, un tipo de prueba que nos ayude a ser más listos, un mando de juego que reconozca si estás asustado o un juguete que haga reír a los niños pequeños, o, probablemente, algo que a nadie se le haya ocurrido todavía: estamos deseando conocer el futuro que quieres construir en Valve.

Glosario

Jerga, argot y palabras clave.

Niño de 14 años: Si ves a uno dirigiendo tu proyecto, no te preocupes. En realidad es Josh Weier, de 57 años *(véase «Josh Weier»)*. Si te sobran células madre, ¡dáselas! Se baña en ellas todos los días.

Australia: Un lugar que o bien está muy cerca, o bien es Nueva Zelanda, donde nacieron la mitad de los empleados de Valve.

Seattle: Donde los fundadores de Valve prometieron que pondrían la oficina antes de morder el anzuelo y mudarse a la parte este *(véase también «Greg Coomer»)*.

Cafetera, dispensador de mano: El dispensador de todas las cafeteras de Valve que contiene los granos de café descafeinado. Hasta donde sabemos, nunca los han repuesto. Vete a saber si los granos son de plástico, para decorar.

Vacaciones de la empresa: Cada año, la empresa reúne a todos los empleados y sus familias, los envía a un lugar tropical y les regala vacaciones durante una semana. En estas vacaciones se realizan actividades como concursos de barbas, esnórquel, fiestas de helado, carreras de motos acuáticas o, simplemente, sentarse en la playa a charlar con los lugareños sobre cuántas conchas con ojos deberías comprarles. (Tu intuición: ninguna. Su contraoferta: pues cómprame cinco).

Estante vacío de la quinta planta: Lugar donde pensamos colocar todos los premios de *Ricochet* cuando el mundo de los juegos por fin le haga caso.

Pecera: La sala de conferencias que hay junto al comedor, esa que tiene una pared de cristal grande. No dejes que el nombre te eche para atrás, ¡no la usamos de pecera! Excepto en los viernes de pecera, claro, cuando la llenamos con treinta y pico litros de pestosa agua de mar para que las mantarrayas y los tiburones puedan respirar mientras luchan a muerte. No aparece en la lista de beneficios; no porque resulte aburrido, sino porque es ilegal.

Ascensor de servicio: *Véase «Métodos para trasladar el escritorio», en la página 18.*

Gabe Newell: De todas las personas de esta empresa que no son tu jefe, Gabe es el más importante de todos los «no jefes», para que nos entendamos.

Greg Coomer: La única persona a la que le importa o que recuerda que en su día se dijo que nos mudaríamos a Seattle.

Cuchillos: Esos de los que nunca hay suficientes. Tener una colección enorme de cuchillos no es, para nada, una forma de compensar, como dice Freud.

Director: El tipo de persona que no existe aquí. Si ves alguno, avisa, porque probablemente sea el fantasma de alguien que estuvo en el edificio antes que nosotros. Hagas lo que hagas, no dejes que te haga una presentación de los paradigmas de la proactividad espectral.

Mann Co.: El fabricante de esos productos cuadrados y peligrosos para hombres que, de vez en cuando, salen ardiendo y, mucho más de vez en cuando, funcionan como es debido. Propiedad y explotación de Saxton Hale *(véase «Australia»)*.

Ascensores del garaje: Dispositivos autónomos y de libre albedrío que atrapan rehenes. Cuidado con ellos.

Control de calidad: Lo que hacemos temprano y a menudo. Y en voz alta, en el caso de Karen.

Ponis: Los animales más queridos por los que están lejos de sus ordenadores, y los más odiados por la gente que no quiere oír chistes repetidos.

Scorpions, Poison, Queen: Si escuchas muchas veces la banda sonora de rock pavloviana de nuestros cuartos de baño, no podrás hacer tus necesidades hasta que alguien tararee «Rock You like a Hurricane».

Mago de Mierda: Persona responsable de todos los fallos de *Dota 2*. *Alias* Finol.

Talk Alias: El blog interno de Marc Laidlaw.

Almohada compañera (des)acolchada: Esa cosa que lleva Erik Wolpaw y que se pone en la boca después de que la gente se haya sentado encima.

Actividades de Valve: Aprenderás a pillarle el gusto a la herrería.

Josh Weier: Pronunciado «yosh wir», «yosh waier», «yosh warrior», «yosh waaa… [murmullo]» y «yosh yoshinton» por la gente que ya no se esfuerza. ¡Son todos lo mismo!

WFH: Working From Home o trabajar desde casa. Lo que se hace si cae aunque sea un solo copo de nieve.